

TEMA 1. EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. Las relaciones laborales

En el estudio de la gestión de los recursos humanos conviene considerar las relaciones laborales que pueden establecerse en una organización. Éstas consisten en las relaciones entre empleador y empleado, es decir, la forma en que los trabajadores son remunerados, motivados, formados, disciplinados, etc., junto con la influencia que ejercen, en estos procesos, las instituciones involucradas (tales como la dirección, los trabajadores, sindicatos, asociaciones de empresarios o el Estado). La visión que los miembros de la organización tengan sobre la relación laboral existente condicionará la gestión (por parte de la dirección) y la recepción (por parte de los trabajadores) de la política de recursos humanos. Podemos considerar la existencia de dos tipos de teorías que analizan las relaciones laborales, sin cuestionar el sistema económico capitalista existente: la teoría unitaria y la teoría del conflicto.

1.2. La Teoría Unitaria

Esta teoría ha predominado en las décadas de 1930 y 1940, y ha renacido desde 1980. En la primera etapa dominan dos concepciones diferenciadas: la Escuela de la Gestión Científica y la Escuela de Relaciones Humanas; en la segunda etapa ha surgido el denominado Neo-unitarismo, bajo la denominada Gestión de Recursos Humanos.

La Teoría Unitaria entiende la empresa como una estructura unitaria, es decir, todos los individuos que la componen comparten unos ideales comunes y son guiados por la dirección, la cual está legitimada para tomar las decisiones. En esta teoría no se permite la existencia de conflicto en la empresa, ya que ello supone comportamientos opuestos a las decisiones tomadas por la dirección. El conflicto se debe a actitudes de miopía o incompetencia entre las partes implicadas en la empresa y se observa como algo transitorio. Asimismo, se excluye la participación de los sindicatos, ya que no se observa su necesidad: si los miembros de la organización tienen los mismos intereses, son leales a la misma y existe una autoridad reconocida no cabe la participación de ningún agente exterior a la empresa. Existen dos variantes:

1.2.1. La Escuela de la Gestión Científica (o Clásica)

En la Escuela de la Gestión Científica (EGC), donde destacan autores como Taylor¹ o Ford² (EE.UU.) y Fayol³ (Francia), se entiende la empresa bajo los principios unitarios descritos anteriormente. Ahora bien, la EGC presenta una serie de características específicas. Así, la EGC se centra en establecer un sistema de producción y de gestión de los trabajadores que permita obtener un sistema productivo *eficiente*, de modo que si surge el conflicto es por el fracaso en la aplicación de principios científicos y racionales a la planificación y coordinación del trabajo. Los principios científicos son los siguientes:

- Se divide a los que “piensan” (planificación), que corresponde a la dirección, de los que “ejecutan” (los trabajadores).
- Se establecen mejoras técnicas en el proceso de producción y control: se divide el trabajo en tareas sencillas a las que se asignan los trabajadores para lograr el máximo control y rendimiento; se calculan los tiempos de ejecución para reducirlos; se estandarizan herramientas y tareas para mejorar la producción;
- Se motiva a los trabajadores por la eficiencia del método de trabajo y, básicamente, con aumentos salariales (bonos por actuación correcta, etc.).

El Fordismo culminará los postulados tayloristas con su producción en cadena, en la que la organización del trabajo y el ritmo del mismo vienen determinados por la máquina.

Críticas a la EGC:

- La división entre planificación y ejecución impide el desarrollo de los trabajadores.
- La división de tareas “aliena” a los trabajadores y los deshumaniza.
- Existe una desconfianza en la actitud del trabajador.

1.2.2 La Escuela de Relaciones Humanas

La Escuela de Relaciones Humanas (ERH) –donde destaca Mayo⁴– se centra en el estudio de los trabajadores (sus actitudes, valores, las relaciones personales, etc.) y no los trabajos. Comparte con la EGC la creencia en el unitarismo y el posicionarse a favor de la dirección.

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

² http://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

Esta escuela destaca lo siguiente: el aspecto psicológico es de gran importancia en el desarrollo de tarea; por tanto, debe proporcionarse motivación psicológica a los trabajadores y la comunicación es fundamental para el buen funcionamiento de una organización.

Una parte importante de los estudios de la ERH se centran en el análisis del liderazgo, que debe ser llevado a cabo no sólo por la dirección sino también por los líderes de los grupos de trabajo existentes. Para esta escuela, la existencia de conflictos es un síntoma de “mala salud” de la organización, ya que los líderes no han sabido hacer su trabajo correctamente y no han generado un consenso con los trabajadores.

A semejanza de la EGC, el conflicto se observa como algo no intrínseco a la empresa sino debido a la incompetencia de la dirección. Sin embargo, mientras que para la EGC la incompetencia radica en el fracaso al aplicar principios científicos, racionales, a la planificación y coordinación del trabajo, para la ERH el fracaso reside en fallos de liderazgo (por ejemplo, falta de comunicación entre dirección y empleados).

1.2.3 La Nueva Escuela de Relaciones Humanas (NERH)

La NERH continúa la tarea de la ERH pero, a diferencia de ésta, no acepta la idea de que los trabajadores tienen poco interés en su trabajo. Así, en 1960, McGregor⁵ (con su “Teoría Y”, contrapuesta a las aportaciones anteriores que el autor denomina “Teoría X”) extiende la teoría de la ERH considerando los siguientes aspectos: a los individuos no les desagrada trabajar, pero quieren tener un mayor control de su trabajo; los trabajadores aceptan responsabilidades, desean ser creativos (siempre que exista un sistema de remuneración ligado a sus logros) y poder realizarse en el trabajo. Por tanto, debe crearse un ambiente de trabajo adecuado que permita la realización personal de los individuos en el trabajo, de modo que la organización pueda beneficiarse del desarrollo de todo el potencial psicológico del individuo.

Críticas: sólo se enfatiza la búsqueda de soluciones por la vía de las mejoras de las relaciones personales en la empresa (y no mediante la negociación colectiva con los sindicatos). Así, sólo es viable aquello que pueda ser alterado directamente por la dirección.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor

1.2.4. Los nuevos unitaristas: la Gestión de Recursos Humanos

En la década de 1980 se produce una vuelta del unitarismo de la mano de lo que se denomina la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), consistente en un conjunto de aplicaciones prácticas de la gestión de personal basadas en el unitarismo. En este nuevo unitarismo, la GRH parece que ha desbancado la práctica existente hasta entonces en la gestión de recursos humanos, denominada gestión del personal (GP), aunque aún existen muestras empíricas de ambas.⁶ Con la GRH se vuelve a los principios unitaristas y, de este modo, se intenta evitar la presencia de sindicatos, así como la negociación con los mismos. Los objetivos son lograr la máxima productividad y flexibilidad de los empleados. Para ello se aplican determinadas técnicas bajo una cierta perspectiva (véase tema 3). Cabe indicar la existencia de dos versiones de la GRH:

- Versión *débil*: acentúa el aspecto humano de los trabajadores (la H de GRH) focalizando la GRH en el desarrollo de los empleados como personas y su compromiso con el progreso de la organización. Esta versión se basa en los escritos de psicología organizativa y la perspectiva de la NERH. Enfatiza la comunicación, la motivación y el liderazgo, proporcionando formación a los empleados para producir con la máxima calidad y satisfacer las demandas de los clientes.
- Versión *fuerte*: acentúa el aspecto de recurso de los trabajadores (la R de GRH), centrándose en el estudio de la regulación de la relación laboral y asegurando, para la empresa, ventajas competitivas en el mercado mediante el recurso humano. Busca reducir costes y la individualización de la relación laboral (sin sindicatos).

Críticas a la GRH:

- La GRH exige que los empleados se identifiquen con los valores y deseos de la empresa pero en los términos y condiciones que la dirección imponga.
- La versión fuerte consistiría en lograr los objetivos propuestos por la débil (es decir, los considerados en los apartados anteriores), sin ofrecer las contrapartidas necesarias. En este caso, la GRH se convierte en una cortina de humo detrás de la cual los directivos pueden

obtener significantes concesiones por parte de los trabajadores (y sindicatos), ya que la retórica es “débil” y la práctica “fuerte”. Se proporciona una ideología de dirección legitimadora de unas prácticas que intensifican el trabajo y aumentan la mercantilización del trabajo.

- Puede que se apliquen políticas “débiles” para los empleados que forman el núcleo de la empresa y políticas “fuertes” para los periféricos (temporales, administrativos, obreros, etc.), en la línea del estilo “oportunista” de Purcell (véase el tema 2).

1.3. Las Teorías del Conflicto

Las Teorías del Conflicto creen que éste es inherente a la relación laboral, pero puede solucionarse mediante la negociación colectiva entre empleadores y empleados. Existen tres teorías: “Pluralismo”, “Teoría de Sistemas”, “Teoría de la Acción Social”.

1.3.1. Pluralismo

El Pluralismo (Escuela de Oxford⁷; Escuela de Wisconsin⁸) indica que en el puesto de trabajo existe un conflicto entre los trabajadores y la dirección de la empresa que sólo es posible solucionar con negociación y compromiso en el marco de la “negociación colectiva”. Dicha negociación entre distintos grupos de presión permite más estabilidad y adaptabilidad que intentar poner trabas o prohibir alguna de las partes (por ejemplo a los sindicatos).

El pluralismo cuestiona el punto de vista unitarista, es decir, que sea la dirección quien deba tomar todas las decisiones en la empresa, así como que los trabajadores deban de guardar lealtad a ésta. Los diferentes grupos de trabajadores (técnicos, administrativos, operarios, etc., con sus respectivas organizaciones sindicales y profesionales) tienen diversos intereses y objetivos, y es a estas organizaciones a quien deben ser leales. Además, aunque deban lealtad a la dirección de la empresa, tampoco la dirección puede exigirles plena lealtad debido a que

⁶ El término GRH puede producir confusión debido a que define distintos elementos a la vez: i) una expresión para definir la tarea de gestionar los aspectos vinculados con el personal de una empresa; ii) una teoría sobre las relaciones laborales. En este tema, GRH se refiere a ii).

⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Alan_Fox

⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/John_R._Commons

ésta actúa muchas veces en su contra, ya que en la empresa priman los intereses económicos de la misma sobre los intereses de quienes en ella trabajan.

Por lo expuesto anteriormente, la dirección debe considerar que existen diversas fuentes de liderazgo y lealtad y que debe compartir su capacidad de decisión con ellas. El conflicto es inherente a la organización industrial y su expresión abierta no es en sí misma un signo de “mala salud” de la organización. Por tanto, no deberán considerarse como desleales a aquellos que participan activamente en el conflicto.

La *negociación colectiva* es el aspecto central del pluralismo. La característica más importante es la autoría conjunta de las normas que surgen de una negociación colectiva (a diferencia de la regulación estatal realizada por un único agente). Ahora bien, aunque la negociación colectiva limita el poder de la dirección, son raros los casos en los que se produce una dirección colectiva entre empresarios y sindicatos.

1.3.2. Teoría de Sistemas

Esta teoría⁹ considera que un sistema de relaciones laborales consta de unos *inputs* que, mediante determinados procesos, producen *outputs* que gobiernan a los actores en el puesto de trabajo. El sistema se mantiene unido por una ideología común compartida por todos los actores. Elementos del sistema:

- Los **actores**: trabajadores, propietarios y directivos, representantes de los trabajadores (sindicatos), asociaciones de empresarios (patronal), agencias gubernamentales relacionadas con las relaciones laborales (organismos públicos, ministerios, etc.). La intervención del gobierno en el sistema de relaciones laborales puede ser muy elevado (estableciendo gran cantidad de normas laborales), actuar más como consultor o mediador, o crear normas tras ser acordadas por empresarios y trabajadores.
- El **contexto**:
 - El mercado de trabajo y de productos, así como el presupuesto en organismos públicos y organizaciones privadas sin ánimo de lucro, condicionan el establecimiento de reglas

⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/John_Thomas_Dunlop

al situar a los actores bajo imperativos distintos. En cuanto al mercado de productos, que éste sea un monopolio, un oligopolio o de competencia perfecta, entre otros, o bien que sea de ámbito local, nacional o internacional condiciona la formación de reglas; también incide el tipo de producto (alto o bajo valor añadido). Respecto al mercado laboral, la disponibilidad, o no, de empleados y sus características (edad, sexo, nacionalidad, religión, cultura, educación) inciden en la relación laboral. Asimismo, es importante conocer si los costes laborales son un elevado porcentaje de los costes totales ya que, en este caso, casi toda la atención en la negociación colectiva se centrará en las remuneraciones, dejando en segundo término otros aspectos de la relación laboral.

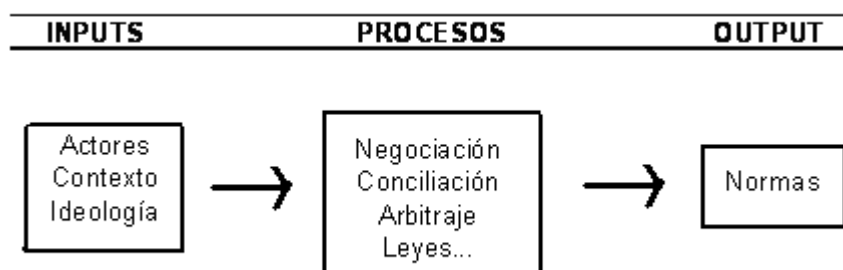
- La tecnología: en el puesto de trabajo y en el mercado. Ésta influye en las relaciones laborales y alteran las relaciones de poder, al incidir sobre: la temporalidad del trabajo (estable o variable); lugar de trabajo (tierra o mar); horarios (día o noche); contenido del trabajo (nivel educativo requerido, contacto con el cliente, contacto con dinero, etc.).
- Las relaciones de poder entre los actores: contexto de poder y estatus en la sociedad de los actores de un sistema de relaciones laborales (reconocimiento de los sindicatos, actitud de los empresarios hacia ellos, etc.)

El contexto determina el tamaño del grupo de trabajo e influye en las reglas y relaciones entre los actores. Cuantos más obreros y directivos en el lugar de trabajo mayor es la formalización de las reglas en reglamentos escritos. Además, un gran tamaño fomenta la aparición de los directivos de personal entre la dirección, y de las organizaciones sindicales entre los trabajadores, que tienden a incrementar las reglamentaciones y los aspectos formales de las relaciones laborales.

- **Ideología:** grupo de ideas y creencias compartidas por los actores que contribuye a mantener unido o a integrar el sistema en forma de entidad. Define el papel y el lugar de cada actor y las ideas de cada actor con respecto al cargo y función de los demás actores del sistema. Las distintas ideologías de los actores deben ser lo suficientemente compatibles, y tener la debida consistencia, al objeto de permitir la existencia de un grupo común de ideas que reconozcan un papel aceptable para cada actor.

De la negociación se llega a un resultado (*output*): conjunto de reglas que definen el estatus de los actores y permiten gobernar el lugar de trabajo y la comunidad laboral. Tanto las reglas como el establecimiento de los procedimientos para decidir la aplicación de las reglas son normas, y ambas constituyen el centro de la atención de un sistema de relaciones laborales. Asimismo, existe un aspecto dinámico: en el transcurso del tiempo se puede esperar que las reglas, y su administración, se alteren como consecuencia de cambios en los contextos y en los estatus relativos de los actores y, por tanto, debe considerarse el contexto cultural e histórico del sistema que se analiza. Es importante cómo se constituye o inicia el sistema (relaciones de poder existentes), ya que incide en la evolución del sistema en el tiempo.

La unidad que constituye el sistema de relaciones laborales puede ser una sola empresa, un sector industrial, un país, etc.

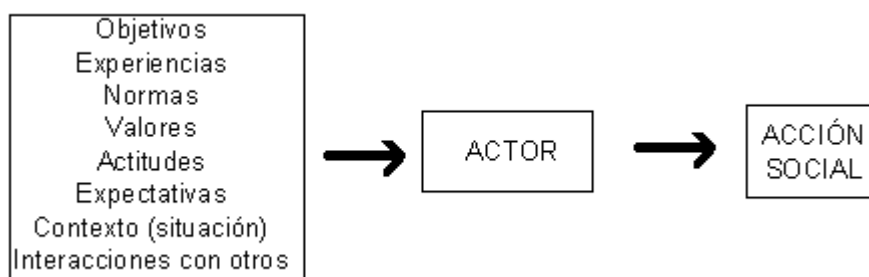


Así, la TS amplía la visión del Pluralismo debido a que no sólo se centra en la negociación colectiva sino en la determinación de las reglas. El Pluralismo es una simplificación donde el *input* es la negociación colectiva y el *output* las reglas (y sus procedimientos). Por tanto, el *output* de los dos modelos es el mismo, variando sólo los *inputs*. La TS contiene más elementos, ya que incluye no sólo variables políticas e institucionales sino, además, variables económicas (tecnología, el mercado), sociológicas (estatus) e ideológicas. Ahora bien, la TS sólo muestra la existencia de relaciones entre los actores, sin explicar las dinámicas de sus comportamientos. Se centra en la estructura del sistema pero no en los procesos por los que se hacen las normas. Los actores son jerarquías organizadas más que mecanismos de comportamiento que están en un estado continuado de cambio. Sin embargo, los Pluralistas sí se ocupan del estudio de los procesos que determinan las reglas (véase Tema 11).

1.3.3 Teoría de la Acción Social

La Teoría de la Acción Social (TAS) tiene su origen en los escritos de Max Weber¹⁰. Esta escuela enfatiza las respuestas individuales de los actores sociales, ya sean directivos, empleados o sindicatos, en las distintas situaciones en las que se encuentren. Así, indica que aunque las estructuras del sistema de relaciones laborales pueden influir sobre las acciones de los actores, éstos pueden, a su vez, influir en el sistema como conjunto, incluyendo los *outputs*. El actor, debido a sus valores, creencias, objetivos, experiencias, expectativas y situaciones particulares, obra “socialmente” de una manera determinada. Esta teoría busca analizar los elementos que hacen que los actores obren en la sociedad del modo en que lo realizan.

A diferencia de la TS, confiere una mayor *libertad* de acción de los individuos: los individuos no se adaptan a un medio externo sino que el medio está constituido por las acciones de actores dependientes; el actor no reacciona ante el medio sino que lo hace. En el estudio de las relaciones laborales, la TAS acepta como punto de partida la TS al considerar que un sistema de relaciones laborales es un sistema de reglas, pero critica a la TS porque sólo se ocupa de las relaciones formales o estructuradas y la resolución de los conflictos a través de dichas relaciones estructuradas. Así, deben incluirse en el análisis los elementos informales: actitudes, prejuicios, rumores, cómo se perciben los roles de los individuos, expectativas, creencias, etc. La TAS enriquece el análisis ya que no sólo observa el resultado de la interacción entre los actores del sistema y el contexto existente, sino que busca conocer las motivaciones de los actores en sus actos sociales.



¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Max_Weber#Econom.C3.ADa